

IDENTIFIKASI *NON VALUE ADDED ACTIVITY* MELALUI *ACTIVITY-BASED MANAGEMENT* UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI HOTEL SEDONA MANADO

Oleh:
Meiny Parengkuan

Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi
Universitas Sam Ratulangi
email: meinyparengkuan@gmail.com

ABSTRAK

Akibat kemajuan yang cukup pesat saat ini, terciptalah suatu dunia usaha yang semakin maju. Hal ini mendorong perekonomian ke era globalisasi yang tentu saja berdampak pada persaingan bisnis yang semakin ketat. Persaingan ini tidak hanya terjadi di lingkungan industri manufaktur saja tetapi juga industri jasa. Seiring dengan meningkatnya persaingan di bidang industri jasa khususnya perhotelan, maka Hotel Sedona Manado harus menciptakan suatu keunggulan kompetitif dibanding pesaingnya. Oleh karena itu untuk menciptakan keunggulan tersebut, Hotel Sedona Manado harus dapat menciptakan efisiensi dengan cara mengelola aktivitas yang dilakukan tanpa mengurangi kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Metode yang digunakan untuk mengelola aktivitas sehingga tercipta efisiensi ini disebut *Activity-Based Management*. Penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif yaitu dengan cara menganalisa semua aktivitas yang ada di divisi *room* Hotel Sedona Manado lalu mengklasifikasikan aktivitas tersebut menjadi aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. Aktivitas tidak bernilai tambah ini akan dieliminasi ataupun digabungkan dengan aktivitas lain yang sejenis sehingga biaya tidak bernilai tambah yang muncul dari aktivitas ini dapat direduksi jumlahnya. Kesimpulan dari penelitian ini yaitu dengan menerapkan metode *Activity-Based Management*, Hotel Sedona Manado melakukan pengurangan biaya tidak bernilai tambah sehingga hal ini dapat menciptakan efisiensi tanpa harus mengurangi kualitas pelayanan yang diberikan pihak Hotel Sedona Manado kepada para pelanggan dan dengan menggunakan *Activity-Based Management* maka total biaya di divisi *room* Hotel Sedona Manado dapat berkurang sebanyak Rp. 129.030.624,92 dari Rp.1.272.182.106,80 menjadi Rp. 1.143.151.481,88.

Kata kunci: manajemen berdasarkan aktivitas, aktivitas tidak bernilai tambah

ABSTRACT

The impact of the progress quite rapidly at this time, so appeared the more advanced world business. These thing encourages to the global economic era which effect to the business competition. The rivalry does not happen in manufacture industry environmentbut also in service industry, with increasing the competition in service industry especially in hotel, so Sedona Hotel should create a competitive excellence. Therefore to create that excellence, Sedona Hotel should has efficiency with the way to manage the activity without cutdown the quality of service that give to customer. This method use to manage the activity, so that create this efficiency is called Activity-Based Management. The research is descriptive which analyze to all activity in room division of Hotel Sedona and classify that activity to be value added activity and non value added activity. The value added activity will be eliminated or combined with the other activity that is similar, so that the value added non cost appear from this activity could reduced the amount. The conclusion this research is to apply the method of activity-based Management, Sedona Hotel reduces the non value added cost so it can create afficiency without cutdown the quality of service the given from Sedona Hotel to customer, with using the activity-based management,the totally of expense in room division of Sedona hotel manado decreases as much as Rp. 129.030.624,92 from Rp.1.272.182.106,80 to be Rp. 1.143.151.481,88.

Keywords: activity-based management, non value added activity

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kemajuan yang sangat pesat pada dunia usaha dewasa ini tidak terlepas dari kemajuan teknologi di berbagai bidang kehidupan yang telah memacu terciptanya lingkungan industri yang maju. Dengan adanya kemajuan yang sangat pesat pada dunia usaha tersebut akan mendorong perekonomian, baik di tingkat nasional maupun internasional untuk menuju era perdagangan bebas, yang tentu saja hal tersebut akan berdampak pada peningkatan persaingan bisnis yang semakin ketat.

Peningkatan persaingan ini tidak hanya terjadi di bidang industri barang/produk saja melainkan juga telah merambah pada industri jasa, khususnya pada usaha perhotelan. Saat ini hotel-hotel berbintang di Manado telah saling bersaing satu sama lain untuk menguasai pasar. Keberhasilan dari industri jasa ini dapat dinilai dari kepuasan pelanggan yang menggunakan jasa tersebut. Oleh karena itu, untuk dapat bertahan atau bahkan memenangkan persaingan ini, mereka harus dapat menciptakan dan meningkatkan keunggulan kompetitif dengan cara membangun keakraban antara pengguna dan pemberi jasa serta melakukan perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*) agar dapat memenuhi harapan atau ekspektasi pelanggan. Apabila ekspektasi pelanggan ini dapat tercapai maka kepuasan dari pelanggan tersebut akan tercapai pula. Kepuasan pelanggan inilah yang menjadi kunci yang sangat menentukan dalam meraih keunggulan kompetitif.

Beberapa cara yang dapat digunakan oleh pihak hotel untuk mencapai keunggulan dalam persaingan yaitu dengan berfokus pada peningkatan proses dan aktivitas mereka, perhatian terhadap kualitas, fleksibilitas, dan efisiensi biaya. Biaya merupakan akibat dari adanya aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan barang atau jasa. Efisiensi biaya tercapai jika biaya yang dikeluarkan dalam aktivitas menghasilkan produk atau jasa merupakan biaya yang benar-benar dibutuhkan untuk menghasilkan produk atau jasa tersebut sehingga yang perlu ditangani dan dikelola oleh manajemen bukanlah biaya yang terjadi, melainkan aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam kegiatan operasional hotel agar tidak terjadi pemborosan biaya.

Pengidentifikasian aktivitas dapat dibagi menjadi dua yaitu aktivitas yang bernilai tambah (*value added activity*) dan aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value added activity*). Aktivitas yang tidak bernilai tambah adalah aktivitas penambah nilai yang diperlukan namun tidak efisien dan masih dapat disempurnakan. Biaya yang timbul dari aktivitas ini disebut biaya tak bernilai tambah (*non value added cost*) dan diharapkan biaya ini dapat diminimalkan melalui pengelolaan aktivitas yang dilakukan. Metode untuk mengelola aktivitas tersebut dinamakan manajemen berdasarkan aktivitas (*activity-based management*). Metode ini merupakan suatu metode yang mengelola aktivitas untuk meningkatkan nilai (*value*) yang diterima oleh pelanggan dan untuk meningkatkan laba melalui peningkatan nilai (*value*) tersebut.

Tujuan Penelitian

Membantu pihak manajemen hotel untuk dapat melakukan pengefisienan biaya yang muncul pada divisi *Room* hotel melalui pengidentifikasian aktivitas tidak bernilai tambah tersebut.

TINJAUAN PUSTAKA

Sistem Akuntansi Manajemen

Hansen dan Mowen (2009:4) menjelaskan bahwa sistem akuntansi manajemen menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan-tujuan manajemen tertentu. Inti dari sistem akuntansi manajemen adalah proses yang dideskripsikan oleh aktivitas-aktivitas, seperti pengumpulan, pengukuran, penyimpanan, analisis, pelaporan, dan pengelolaan informasi.

Manajemen Berdasarkan Aktivitas (*Activity-Based Management*)

Hansen dan Mowen (2009:224) mendefinisikan *Activity-Based Management* adalah sebagai pendekatan untuk keseluruhan sistem yang terintegrasi dan berfokus pada perhatian manajemen atas berbagai aktivitas dengan tujuan meningkatkan nilai bagi pelanggan dan laba yang dicapai dengan mewujudkan nilai ini tersebut. Hilton *et al* (2006:180) mendefinisikan manajemen berdasarkan aktivitas digunakan oleh manajemen untuk mengevaluasi biaya dan nilai-nilai dari kegiatan proses untuk mengidentifikasi peluang untuk peningkatan efisiensi.

Keunggulan dan Manfaat *Activity-Based Management* (ABM)

Blocher *et al* (2011:132) menjelaskan 2 keunggulan ABM yaitu, (1) *Activity-Based Management* mengukur efektivitas proses dan aktivitas bisnis kunci dan mengidentifikasi bagaimana proses dan aktivitas tersebut bisa diperbaiki untuk menurunkan biaya dan meningkatkan nilai bagi pelanggan. (2) *Activity-Based Management* memperbaiki fokus manajemen dengan cara mengalokasikan sumber daya untuk menambah nilai aktivitas kunci, pelanggan, dan metode untuk mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan.

Supriyono (2008:343) menjelaskan ABM dapat menyediakan alat bagi manajemen untuk meningkatkan profitabilitas dan kinerja pada berbagai level organisasi. Tunggal (2010:73), menjelaskan beberapa manfaat dari *Activity-Based Management* adalah: (1) Menyediakan suatu cara untuk proses berkesinambungan. (2) Memfokuskan pada biaya-biaya penting. (3) Menciptakan suatu hubungan antara biaya-biaya bisnis dan menciptakan nilai. (4) Menyediakan ukuran-ukuran non keuangan. (5) Menyertakan semua fungsi bisnis dalam suatu organisasi. (6) Mengakui peran perubahan perilaku dalam sistem pelaporan.

Aktivitas

Hansen dan Mowen (2009:41) menyatakan aktivitas adalah unit dasar kerja yang dilakukan dalam sebuah organisasi dan dapat juga digambarkan sebagai suatu pengumpulan tindakan dalam suatu organisasi yang berguna bagi para manajer untuk melakukan perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Blocher *et al* (2011:205) menjelaskan aktivitas merupakan tugas atau tindakan spesifik dari pekerjaan yang dilakukan. Aktivitas dapat berupa satu tindakan atau *batch* dari beberapa tindakan. Brimson dan Antos (2008:49-53) menjelaskan elemen-elemen aktivitas adalah : kejadian, transaksi, sumber daya, pemicu biaya, proses aktivitas, aturan-aturan bisnis, keluaran.

Analisis Aktivitas

Horngren *et al* (2008:89) mengemukakan analisis aktivitas adalah proses mengidentifikasi biaya yang tepat dan pengaruhnya terhadap biaya pembuatan produk atau penyediaan layanan. Atkinson (2006:53) menjelaskan secara spesifik analisis aktivitas dapat dilaksanakan melalui 4 tahap, yaitu: (1) Identifikasi tujuan proses. (2) Pencatatan aktivitas. (3) Klasifikasi. (4) Perbaikan berkelanjutan.

Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tak Bernilai Tambah (*Value Added Activity and Non Value Added Activity*)

Hansen dan Mowen (2009:383) mengemukakan aktivitas bernilai tambah adalah yang diperlukan untuk tetap dalam bisnis. Miller (2008:7) menjelaskan aktivitas bernilai tambah adalah kegiatan yang dinilai berkontribusi terhadap nilai pelanggan atau memuaskan kebutuhan organisasi. Hansen dan Mowen (2009:384) mengemukakan aktivitas tak bernilai tambah adalah semua kegiatan lain diluar kegiatan-kegiatan bisnis yang tidak penting dan karena itu tidak diperlukan. Miller (2008:7) menjelaskan aktivitas tak bernilai tambah merupakan kegiatan yang dianggap tidak memberikan kontribusi terhadap nilai pelanggan atau kebutuhan organisasi itu.

Efisiensi

Mulyadi (2005 : 378) mengemukakan bahwa efisiensi merupakan rasio antara keluaran dan masukan suatu proses, dengan fokus perhatian pada konsumsi masukan.

Penelitian Terdahulu

Penelitian ini juga mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fariyani (2012) dengan judul penelitian “Efisiensi Biaya Produksi dengan Metode *Activity-Based Management* (Studi Kasus Perusahaan Khalis Shoes)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan *Activity Based Management* (ABM) pada industri perdagangan, yaitu industri sepatu, untuk mengetahui *Activity Based Management* (ABM) yang diterapkan mampu mendorong efisiensi biaya produksi atau tidak. Data yang digunakan berasal dari hasil studi pustaka, observasi dan wawancara pada objek penelitian.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada divisi *room* Hotel Sedona Manado. Penelitian ini bersifat deskriptif yaitu dengan cara mengidentifikasi semua aktivitas yang ada di divisi *room* hotel lalu mengklasifikasikan aktivitas tersebut menjadi aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. Aktivitas tidak bernilai tambah ini akan dieliminasi ataupun digabungkan dengan aktivitas yang lain yang sejenis sehingga biaya tidak bernilai tambah yang muncul dari aktivitas ini dapat direduksi jumlahnya. Data yang digunakan pada penelitian kali ini yaitu data kuantitatif berupa laporan biaya divisi *room* Hotel Sedona Manado tahun 2012 dan data kualitatif seperti sarana dan prasarana hotel.

Prosedur Penelitian

Menentukan rumusan masalah, merumuskan masalah penelitian, mencari informasi yang mendukung penelitian, menentukan metode penelitian, memberikan saran, membuat kesimpulan.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah: (1) Survey pendahuluan. Pada langkah ini akan dilakukan kunjungan awal ke perusahaan yaitu Hotel Sedona Manado. Hal ini dilakukan untuk mengidentifikasi permasalahan yang ada di Hotel Sedona Manado dan untuk memperoleh gambaran umum organisasi. Pemahaman dasar ini sangat penting guna mengembangkan analisa lebih lanjut, baik dalam studi kepustakaan maupun survey lapangan. (2) Studi kepustakaan. Kegiatan ini bertujuan untuk mengumpulkan data dan mempelajari buku-buku serta berbagai literatur ilmiah yang berkaitan dengan penulisan skripsi yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam pemecahan masalah.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang dipakai pada penelitian ini yaitu menggunakan analisis deskriptif dimana data perusahaan yang telah terkumpul ini nantinya akan disusun, diolah, kemudian dianalisis dan dibandingkan dengan teori-teori yang telah ada selama ini. Dari hasil perbandingan itu, kemudian akan ditarik suatu kesimpulan. Langkah-langkah yang akan dilakukan dalam menganalisis data-data yang diperoleh adalah sebagai berikut: (1) Mengidentifikasi seluruh aktivitas yang dilakukan pada divisi *room* Hotel Sedona Manado. (2) Menentukan *cost driver* dan besarnya biaya yang dikonsumsi oleh setiap aktivitas tersebut. (3) Melakukan analisis aktivitas untuk menentukan apakah aktivitas yang terjadi tergolong aktivitas bernilai tambah (*value added activity*) atau aktivitas tak bernilai tambah (*non value added activity*) dengan menggunakan indikator tiga kondisi yang harus dipenuhi secara simultan oleh aktivitas bernilai tambah. (4) Menentukan biaya dari aktivitas tak bernilai tambah yang telah diidentifikasi. (5) Menentukan alternatif-alternatif apa saja yang dapat dilakukan untuk mereduksi atau bahkan memungkinkan untuk mengeliminasi aktivitas tak bernilai tambah tersebut dan untuk meningkatkan efisiensi dari aktivitas bernilai tambah yang terjadi sehingga efisiensi biaya yang diharapkan dapat tercapai. (6) Menarik kesimpulan dari analisis yang telah dilakukan dan memberikan saran yang nantinya mampu memberikan manfaat kepada perusahaan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Data biaya divisi *room* selama tahun 2012 ini diperoleh dari bagian *accounting* hotel dimana biaya ini melalui berbagai pola perkiraan telah disusun untuk tujuan pembuatan laporan keuangan yang ditujukan bagi pihak manajemen hotel.

Tabel 1. Biaya-biaya Divisi Room Hotel Sedona Manado Tahun 2012

Jenis Biaya	Jumlah Biaya (Rp)
Salaries	981.000.000,00
Cleaning Supplies	10.599.855,62
Guest Supplies	94.396.594,41
Laundry & Dry Cleaning	24.681.892,50
House Telephone & Faximile	12.753.672,00
Printing & Stationary	17.009.101,43
Papper Supplies	2.888.011,22
Guest & Local Transportation	37.523.175,00
F&B Guest Supplies	54.743.436,00
Postage	127.500,00
Maintenance	36.458.868,62
Total Biaya	1.272.182.106,80

(Sumber : data olahan, 2013)

Analisis Cost Driver

Untuk menelusuri biaya ke masing-masing unit aktivitas, diperlukan suatu penentuan *cost driver*. Dengan adanya suatu *cost driver* yang tepat maka biaya tersebut dapat dialokasikan secara tepat ke masing-masing unit aktivitas. Karena itu sebelum membebaskan biaya-biaya divisi *room* ke unit aktivitas yang ada, perlu ditentukan terlebih dahulu *cost driver* tersebut. Setelah mengetahui ratio konsumsi pemicu biaya pada masing-masing unit aktivitas 2012 maka dilakukan pengalokasian biaya pada masing-masing unit aktivitas. Perincian alokasi biaya ke masing-masing unit aktivitas ditunjukkan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Rincian Alokasi Biaya Divisi Room Tahun 2012

Jenis Biaya	Administrasi	Concierge	Housekeeping & Laundry	Total
Salaries	405.153.000,00	191.883.600,00	383.963.400,00	981.000.000,00
Cleaning Supplies			10.599.855,62	10.599.855,62
Guest Supplies			94.396.594,41	94.396.594,41
Laundry & Dry Cleaning			24.681.892,50	24.681.892,50
House Telephone & Faximile	6.376.836,00	5.313.179,75	1.063.656,25	12.753.672,00
Printing & Stationary	12.263.562,13		4.745.539,30	17.009.101,43
Paper Supplies	2.259.579,98	279.270,68	349.160,56	2.888.011,22
Guest & Local Transportation		37.523.175,00		37.523.175,00
F & B Guest Supplies			54.743.436,00	54.743.436,00
Postage		127.500,00		127.500,00
Maintenance	1.418.249,96	3.314.111,15	31.726.507,51	36.458.868,62
Total Biaya	427.471.228,07	238.440.836,59	606.270.042,14	1.272.182.106,80

(Sumber: data olahan, 2013)

Pengalokasian Biaya ke Aktivitas

Setelah menentukan *cost driver* untuk masing-masing biaya dan alokasi biaya untuk tiap unit aktivitas yang ada maka pengalokasian besarnya biaya untuk masing-masing aktivitas dapat dilakukan. Pembebanan biaya ke tiap-tiap aktivitas ini ditentukan berdasarkan persentase dimana persentase tersebut diperoleh dengan cara membagi jumlah *cost driver* masing-masing aktivitas dengan jumlah *cost driver* tiap unit aktivitasnya.

Tabel 3. Biaya Aktivitas Divisi Room Hotel Sedona Manado Tahun 2012

Jenis Aktivitas	Biaya Aktivitas
<u>Unit Aktivitas Administrasi</u>	
Supervise Front Office	27.643.321,33
Administrasi check-in, check-out, dan payment	342.608.464,33
Deposit Reservation	32.546.985,82
Room Numbering Block	33.726.507,09
Reservation Call Book & Blocking	27.643.321,33
Reservation Confirmation	27.643.321,33
Arrangement Room Ocupied	33.726.507,09
<u>Unit Aktivitas Concierge</u>	
Membukakan pintu mobil tamu	55.291.985,82
Membawakan tas tamu dan mengantarkan tamu ke kamar	110.583.971,65
Melayani tamu dari dan ke bandara atau stasiun	50.236.355,53
Menangani masalah tamu yang pernah menginap	32.726.507,09
<u>Unit Aktivitas Housekeeping & Laundry</u>	
Supervisi housekeeping	27.628.169,64
Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar	159.612.244,53
Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar	110.761.580,99
Melayani pencucian pakaian tamu	82.934.284,41
Menangani pencucian linen	82.934.289,41
Inspeksi kamar	33.934.289,41
TOTAL	1.272.182.106,80

(Sumber: data olahan, 2013)

Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tidak Bernilai Tambah

Informasi yang diperoleh dari indikator analisis aktivitas tersebut dapat digunakan untuk menentukan aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. *Value added activity* (VA) nantinya akan dipertahankan oleh perusahaan sedangkan *non value added activity* (NVA) nantinya dapat digabung dengan aktivitas lain, direduksi volume aktivitasnya, ataupun dapat dieliminasi.

Aktivitas yang tergolong *value added activity* (VA) yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Supervisi *Front Office*
2. Administrasi *check-in*, *check-out*, dan *payment*
3. *Deposit Reservation*
4. *Reservation Call Book & Blocking*
5. Membukakan pintu mobil
6. Membawakan tas tamu dan mengantarkan tamu ke kamar
7. Melayani tamu dari dan ke bandara atau stasiun
8. Supervisi *Housekeeping*
9. Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar
10. Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar
11. Melayani pencucian pakaian tamu
12. Melayani pencucian pakaian linen
13. Menangani pencucian linen

Sementara itu aktivitas lainnya yang tergolong *non value added activity* (NVA) adalah:

1. *Room Number Block*
2. *Reservation Confirmation*
3. *Arrangement Room Ocupied*
4. Inspeksi kamar

Pada tabel berikut ini akan ditampilkan jumlah biaya yang telah diklasifikasikan menjadi dua menurut analisis aktivitas yaitu *value added activity* (VA) dan *non value added activity* (NVA). Untuk selanjutnya, dari pengelompokan biaya ini nantinya akan dilakukan penggabungan, pengeliminasian, atau pereduksian beberapa aktivitas sehingga biaya tidak bernilai tambah yang muncul di divisi *room* Hotel Sedona Manado ini dapat dikurangi.

Tabel 4. Biaya *Value Added Activities* dan *Non Value Added Activities*

Jenis Aktivitas	VA	NVA	Total
<u>Unit Aktivitas Administrasi</u>			
Supervise Front Office	27.643.321,33		27.643.321,33
Administrasi check-in, check-out, dan payment	342.608.464,33		342.608.464,33
Deposit Reservation	32.546.985,82		32.546.985,82
Room Numbering Block		33.726.507,09	33.726.507,09
Reservation Call Book & Blocking	27.643.321,33		27.643.321,33
Reservation Confirmation		27.643.321,33	27.643.321,33
Arrangement Room Ocupied		33.726.507,09	33.726.507,09
<u>Unit Aktivitas Concierge</u>			
Membukakan pintu mobil tamu	55.291.985,82		55.291.985,82
Membawakan tas tamu dan mengantarkan tamu ke kamar	110.583.971,65		110.583.971,65
Melayani tamu dari dan ke bandara atau stasiun	50.236.355,53		50.236.355,53
Menangani masalah tamu yang pernah menginap	32.726.507,09		32.726.507,09
<u>Unit Aktivitas Housekeeping & Laundry</u>			
Supervisi housekeeping	27.628.169,64		27.628.169,64
Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar	159.612.244,53		159.612.244,53
Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar	110.761.580,99	33.934.289,41	110.761.580,99
Melayani pencucian pakaian tamu	82.934.284,41		82.934.284,41
Menangani pencucian linen	82.934.289,41		82.934.289,41
Inspeksi kamar			33.934.289,41
TOTAL	1.143.151.481,88	129.030.624,92	1.272.182.106,80

(Sumber: data olahan, 2013)

Pengurangan Biaya (*Cost Reduction*)

Pengurangan biaya ini perlu dilakukan Hotel Sedona Manado seiring dengan munculnya beberapa aktivitas tidak bernilai tambah di hotel tersebut karena aktivitas tersebut nantinya hanya berdampak pada munculnya biaya yang tidak bernilai tambah yang tentu saja merugikan bagi pihak Hotel Sedona Manado. Dari hasil analisa sebelumnya nampak bahwa ada beberapa aktivitas yang dapat digabungkan dengan aktivitas lain yang sejenis, direduksi volume aktivitasnya, atau bahkan ada yang perlu untuk dieliminasi. Aktivitas tersebut antara lain:

1. *Room Numbering Block*
Aktivitas ini adalah aktivitas member tanda untuk nomor kamar yang ditempati oleh tamu dan aktivitas ini hampir sama dengan aktivitas *reservation call book & blocking* sehingga aktivitas ini tidak bernilai tambah, oleh karena itu aktivitas ini dapat dieliminasi karena merupakan bentuk pengulangan dari aktivitas *reservation call book & blocking* sehingga biayanya dapat dieliminasi 100 %. Aktivitas ini termasuk dalam aktivitas membuat skedul.
2. *Reservation Confirmation*
Aktivitas ini adalah aktivitas untuk melakukan konfirmasi ulang kepada tamu yang akan menginap di hotel. Aktivitas ini juga dapat dieliminasi karena sama dengan aktivitas *reservation call book & blocking* sehingga aktivitas *reservation confirmation* ini hanya menghasilkan biaya tidak bernilai tambah. Dengan adanya pengeliminasian aktivitas ini maka biaya yang muncul juga dieliminasi sebanyak 100%. Aktivitas ini termasuk dalam aktivitas membuat skedul.
3. *Arrangement Room Ocupied*
Merupakan aktivitas untuk mengatur kamar setelah tamu tiba di hotel. Aktivitas ini dieliminasi karena jika pihak hotel telah memastikan dengan jelas kepada pihak pemesan kamar mengenai jumlah kamar yang akan dihuni oleh tamu pada saat tamu tersebut melakukan reservasi maka pihak hotel dapat memperoleh informasi mengenai jumlah kamar yang akan disediakan untuk tamu yang memesan kamar sehingga aktivitas ini tidak dapat diperlukan lagi dan aktivitas ini dapat dieliminasi sebesar 100%. Aktivitas ini termasuk dalam aktivitas membuat skedul.
4. Inspeksi kamar
Aktivitas ini adalah aktivitas untuk memeriksa keadaan kamar, apakah ada yang rusak atau tidak. Aktivitas ini dapat dieliminasi karena aktivitas ini telah dilakukan oleh aktivitas lain yaitu aktivitas supervise

housekeeping sehingga dapat dieliminasi 100 % langsung. Aktivitas ini termasuk dalam aktivitas melakukan inspeksi.

Dari keterangan sebelumnya, maka besarnya pengurangan biaya yang terjadi akibat adanya manajemen aktivitas ini adalah:

- Melalui eliminasi aktivitas *reservation call book & blocking* sebesar 100%, maka biaya aktivitas ini dapat berkurang sebesar Rp.33.726.507,09.
- Aktivitas *reservation confirmation* juga dieliminasi sebesar 100 % dan hal ini berarti biaya yang diserap oleh aktivitas ini juga dapat dikurangi sebesar Rp. 27.643.321,33
- Aktivitas *arrangement room occupied* akan dieliminasi sebesar 100 % akibatnya akan terjadi pengurangan biaya untuk aktivitas ini sebesar Rp. 33.726.507,09.
- Aktivitas inspeksi kamar dieliminasi sebesar 100% sehingga biaya untuk melakukan aktivitas ini dapat berkurang sebesar Rp. 33.934.289,41.

Pengurangan biaya untuk beberapa aktivitas tidak bernilai tambah tersebut dapat ditunjukkan pada Tabel 5 berikut:

Tabel 5. Biaya Aktivitas Tidak Bernilai Tambah Divisi Room Hotel Sedona Manado Tahun 2012 Setelah Cost Reduction

Aktivitas Tidak Bernilai Tambah (NVA)	Biaya Aktivitas	% Cost Reduction	Besar Cost Reduction
Room Number Block	33.726.507,09	100 %	33.726.507,09
Reservation Confirmation	27.643.321,33	100 %	27.643.321,33
Arrangement Room Occupied	33.726.507,09	100 %	33.726.507,09
Inspeksi Kamar	33.934.289,41	100 %	33.934.289,41
Total	129.030.624,92		129.030.624,92

(Sumber: data olahan, 2013)

Dari pengeliminasian aktivitas tidak bernilai tambah tersebut, maka biaya aktivitas yang timbul di divisi *room* Hotel Sedona Manado ini tentu saja akan berkurang. Total pengurangan biaya ini dapat dilihat pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Biaya Aktivitas Divisi Room Hotel Sedona Manado Tahun 2012 Setelah Cost Reduction

is Aktivitas	Biaya Aktivitas
<u>Unit Aktivitas Administrasi</u>	
Supervisi Front Office	27.643.321,33
Administrasi check-in, check-out, dan payment	342.608.464,33
Deposit Reservation	32.546.985,82
Reservation Call Book & Blocking	27.643.321,33
<u>Unit Aktivitas Concierge</u>	
Membukakan pintu mobil tamu	55.291.985,82
Membawakan tas tamu dan mengantar tamu ke kamar	110.583.971,65
Melayani tamu dari dan ke bandara atau stasiun	50.236.355,53
Menangani masalah tamu yang pernah menginap	32.726.507,09
<u>Unit Aktivitas Housekeeping & Laundry</u>	
Supervisi housekeeping	27.628.169,64
Mempersiapkan kamar dan membersihkan kamar	159.612.244,53
Membersihkan area yang terletak di sekitar kamar	110.761.580,99
Melayani pencucian pakaian tamu	82.934.284,41
Menangani pencucian linen	82.934.289,41
Total	1.143.151.481,88

(Sumber: data olahan, 2013)

Dengan menggunakan *Activity-Based Management* maka total biaya di divisi *room* Hotel Sedona Manado dapat berkurang sebanyak Rp.129.030.624,92 dari Rp.1.272.182.106,80 menjadi Rp 1.143.151.481,88.

PENUTUP

Kesimpulan

Hasil analisis menggunakan metode *activity-based management* (ABM) terhadap aktivitas-aktivitas yang ada di divisi *room* Hotel Sedona Manado, dapat diidentifikasi aktivitas apa saja yang tergolong aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah. Pada divisi *room* terdapat beberapa aktivitas tidak bernilai tambah yang menyebabkan timbulnya biaya tidak bernilai tambah sebesar Rp. 129.030.624,92 setelah dilakukan manajemen aktivitas maka biaya tidak bernilai tambah tersebut dapat direduksi. Dapat disimpulkan penerapan ABM layak untuk diterapkan karena dengan penerapan metode tersebut terjadi efisiensi biaya sehingga akan memberi keuntungan bagi pihak hotel tanpa mengurangi jasa yang diterima pelanggan.

Saran

Saran yang dapat diberikan kepada pihak Hotel Sedona Manado, yaitu:

1. Untuk mencapai efisiensi biaya, maka pihak manajemen hotel sebaiknya berfokus pada pengelolaan aktivitas melalui penerapan metode identifikasi metode ABM supaya dapat diperoleh informasi mengenai aktivitas mana saja yang tergolong bernilai tambah atau tidak bernilai tambah sehingga pemakaian sumber daya yang tidak efisien oleh aktivitas tidak bernilai tambah tersebut dapat direduksi atau dieliminasi.
2. Beberapa tindakan alternatif untuk menggabungkan aktivitas sejenis, mereduksi bahkan mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah di divisi *room* agar tercipta efisiensi biaya, yaitu:
 - a. Mengeliminasi aktivitas *room number block* dan *reservation confirmation* karena merupakan pengulangan aktivitas *reservation call book & blocking*.
 - b. Mengeliminasi aktivitas *arrangement room occupied* karena jika pihak hotel telah memastikan dengan jelas kepada pihak pemesan kamar mengenai jumlah kamar yang akan dihuni oleh tamu pada saat tamu tersebut melakukan reservasi maka pihak hotel dapat memperoleh informasi mengenai jumlah kamar yang akan disediakan untuk tamu yang memesan kamar sehingga aktivitas ini tidak diperlukan.
 - c. Mengeliminasi aktivitas inspeksi kamar karena merupakan pengulangan aktivitas *supervise housekeeping*.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, Anthony. 2006. *Management Accounting*. Fourth Edition. International Edition. Prentice-Hall Inc. New Jersey.
- Blocher., Stout., Cokins. 2011. *Manajemen Biaya*. Edisi 5. Terjemahan. Salemba Empat. Jakarta.
- Brimson, James A., Antos, John 2008. *An Activity-Based Costing Approach*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Fariyani, Siti Eka. 2012. Efisiensi Harga Produksi Dengan Metode *Activity-Based Management*. Skripsi. Universitas Gunadarma. Depok.
- Hansen, Don R., Mowen, Maryane M. 2009. *Management Accounting*. Edisi 8. Terjemahan. Salemba Empat. Jakarta.
- Hilton, Ronald W., Maher., Selto, F.H. 2006 *Cost Managerial: A Strategic for Busines Decision*. Third Edition. McGraw-Hill, Inc. New York.
- Horngren, Charles T., Datar, Srikant, M., Foster, George. 2008. *Cost Accounting, A Managerial Emphasis*. Twelfth Edition. International Edition. Prentice Hall Inc. New Jersey
- Miller, Michael. 2008. *Implementing Activity-Based Management in Daily Operations*. John Wiley dan Sons Inc. New York.
- Mulyadi. 2005. *Akuntansi Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta.
- Supriyono. 2008. *Manajem en Biaya: Suatu Reformasi Pengelolaan Bisnis*. Cetakan Keempat. Rajagrafindo Persada. Yogyakarta.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2010. *Memahami Konsep Activity Based Management dan Activity-Based Costing*. Harvarindo. Jakarta.